

AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK IRÁNYÍTÁSA – FÓKUSZBAN A BIZALOM

A tanulmány témája az üzleti bizalom. Az innováció példáján keresztül bemutatja azt a működési mechanizmust, amelynek révén az együttműködő partnerek közötti bizalom képes hatékonyabbá tenni a gazdasági kapcsolatokat. A szerző értelmezi az üzleti kapcsolatok koordinálásának és irányításának fogalmait, bemutatja típusait és alkalmazásának jellemzőit. A hazai szakmai közéletben ma uralkodó felfogástól eltérően megkülönbözteti a bizalomra méltóság és a bizalom fogalmát. A bizalomra méltóság aktuális szintje az, amit egy kapcsolatban mérni lehet. Amennyiben a bizalomra méltóság szintje megfelelő, lehetővé válik, hogy e kapcsolatokban megjelenjen maga a cselekvési hajlandósággént értelmezett bizalom.

BEVEZETÉS

A bizalom a hazai közgondolkodás egyik kiemelt, mondhatjuk népszerű témájává vált az elmúlt időszakban. Általánosan elfogadott nézet, miszerint a bizalom erősítése jelentős mértékben növelné a gazdaság hatékonyságát. Számos tanulmány értekezik ún. *rendszerbizalomról* [Luhman 1979; Lane–Bachman 1996], ennek kapcsán a piaci rendszer technikai infrastruktúrájának, alapvető mechanizmusainak zavartalan működésébe és az őket szabályozó jogintézményekbe, illetve a társadalmi konvenciókba vetett általános bizalom problémaköréről [Hámori 2004; Chikán és szerzőtársai 2012]. A bizalom azonban ún. *diadikus* jelenség, amely elsősorban két konkrétan együttműködő partner (személy, vagy szervezet) kapcsolatában értelmezhető és elemezhető. Ezért alapvető tételként kezelhetjük azt is, hogy a rendszerszintű bizalmi kérdések elsődlegesen a konkrét, kétoldalú gazdasági kapcsolatokban zajló események tapasztalatain nyugszanak, s ez a tapasztalás vetül ki azután különböző mechanizmusok révén tágabb kapcsolati kontextusokra.

A bizalom üzleti kapcsolatokban játszott szerepének témájában is számos tanulmány született hazai szerzők tollából [Hámori 2003; Tarnai 2003; Hámori és szerzőtársai, 2007; Mandják–Simon 2007; Nagy–Schubert 2007; Szántó 2008; Hetesi–Vilmányi 2009; Fertő 2012]. Arra az alapvető kérdésre azonban még nem kaptunk választ, hogyan képes a bizalom az üzleti, gazdasági kapcsolatok, ennek révén pedig végső soron a gazdaság egészének működési hatékonyságát növelni. A tranzakciós költségek elméletéből kiindulva és a modern szervezetközi marketing eredményeit felhasználva a bizalomnak ezt a hatásmechanizmusát kívánjuk tanulmányunkban bemutatni. Elsőként általános jelleggel, majd az innováció esetét példaként használva azon keresztül.

Tanulmányunkban a bizalom kérdéskörét az üzleti kapcsolatok irányításának oldaláról ragadjuk meg. Ehhez szükség van a kapcsolatok koordinálásának és irányí-

tásának fogalmi elkülönítésére és típusainak bemutatására. Ezt célozza a második fejezet. A következő lépésben az egyes koordinációs és hozzájuk kapcsolódó irányítási mechanizmusok alkalmazásának jellemzőit tárgyaljuk. A tranzakciós költségek elméletében – mint majd látjuk – a bizalom a kapcsolatok irányításának egyik lehetséges eszközeként jelenik meg. A negyedik fejezetben sor kerül a bizalom, mint kapcsolati irányítási eszköz fogalmának finomítására, pontosítására: megkülönböztetjük a bizalomra méltóság és a bizalom fogalmait. Ennek a különbségtételnek a segítségével válik igazán érthetővé az üzleti kapcsolatok informális eszközökkel történő irányítási mechanizmusának működése. Végül, de nem utolsó sorban ezt az értelmezést az innováció példáján keresztül illusztráljuk és további kutatási irányokra mutatunk rá.

1. ALAPVETÉSEK – A KAPCSOLATOK IRÁNYÍTÁSA

Amikor a bizalomnak az üzleti kapcsolatok hatékonyabb működtetésében játszott szerepét tárgyaljuk, a *tranzakciós költségek elméletének* megállapításaiból indulunk ki, amely a kérdéskört összeköti az együttműködő üzleti partnerek közötti tranzakciók koordinálásának és irányításának kérdésével [Coase 1937]. Ezért a következőkben elsőként a koordináció, majd az irányítási mechanizmus kapcsolódó fogalmait vesszük szemügyre.

Mayo [1945] és Barnard [1968] szerint a *koordináció* igénye és problémája a társas cselekvések, köztük a gazdasági jellegű cselekvések során az érintettek *eltérő céljaira* vezethető vissza. Még a legjobb esetben is igaz, hogy az egyének és/vagy szervezetek céljai csak részben fedik át egymást. A szereplők gyakran egymástól eltérő, akár egymásnak ellentmondó célokat is követhetnek, emiatt erőfeszítéseik, tevékenységeik összehangolatlanok, koordinálatlanok lehetnek. Az összehangolt cselekvés érdekében minden olyan szervezetnek, amely gazdasági céllal rendelkezik, meg kell találnia azokat az eszközöket, amelyek segítségével az egyes szereplők adott esetben egymástól eltérő céljait és ezek elérése érdekében kifejtett tevékenységeit, cselekedeteit hatékonyan összehangolja, koordinálja. A koordinációs mechanizmus fogalmán a fentiek értelmében, általánosságban azokat a mechanizmusokat értjük, amelyek *az érintett felek* – köztük a szervezeten belüli együttműködések szereplői, a vállalatok – *tevékenységeinek, cselekedeteinek összehangolását célozzák*.

Kornai 1983-as cikkében kiemelten tárgyalja a koordinációs mechanizmus kérdéskörét. „Bürokratikus és piaci koordináció” című tanulmányának megírása során – mint írja – két cél vezette: egyrészt szeretett volna a szocialista gazdaság reformkérdéseihez hozzászólni, másrészt általános érvényű elemzési apparátust is kívánt adni. Kornai e cikkében [1983, 1025. old.] a koordinációt a fenti értelmezéssel összhangban *két vagy több egyén, illetve szervezet egymásra hatásával járó mikrofolymat szabályozásaként* érti. A koordináció kérdéskörét valamennyi társadalmi tranzakció kérdéséhez kapcsolódóan vizsgálja, beleértve természetesen a gazdasági tranzakciókat, a javak és szolgáltatások előállításának és forgalmazásának folyamatait is. „A szocialista rendszer” című könyvében a fogalmat szó szerint – a tranzakciós költségek elméletének értelmezéséhez hasonlóan – a következő módon

értelmezi: „A koordinációs mechanizmus ... a benne részt vevő személyek vagy szervezetek tevékenységét hangolja össze.” [1993: 122]

Kornai négy koordinációs mechanizmust különböztet meg: a *bürokratikus*, a *piaci*, az *etikai* és az *agresszív koordináció* mechanizmusait. Az egyes mechanizmusok közötti összehasonlítást és egyben azok elhatárolását három fő jellemző mentén teszi meg:

- a) A koordinációban részt vevő felek közötti *alá-fölérendeltségi viszony*, vagy vertikális kapcsolat.
- b) A *koordináció mögötti késztetés*, ami Kornai megfogalmazásában azokra a szándékokra utal, amely miatt a felek (vagy fél) elfogadják a koordinációt.
- c) A kapcsolat *monetizáltsága*, az a tény, hogy mennyire kíséri a tranzakciókat pénzmozgás.

A koordinációs mechanizmus Mayo [1945] és Barnard [1968] alapján történő korábbi értelmezése tehát összhangban van Kornai definíciójával, de összecseng *Chikánnak* az értelmezésével is, amely szerint a *koordinációs mechanizmus* „a társadalmi tevékenységek cseréjének végrehajtását irányító alapelvek és szabályok összessége.” [2008: 89]

A koordinációs mechanizmus fogalmához szorosan kötődik az *irányítási mechanizmus* fogalma. Ez azokat az eszközöket öleli fel, amelyeket a cégek szervezeten belüli kapcsolataik koordinálása során azért alkalmaznak, hogy összehangolják tevékenységüket és ezzel minimalizálják az opportunista viselkedésnek való kitettségüket [Jap–Ganesan 2000].

A tranzakciós költségek elmélete a piaci és a bürokratikus koordináció mechanizmusait hangsúlyosan tárgyalja, de egyes szerzők utalást tesznek kiegészítő koordinációs mechanizmusokra, mások részletesen is bemutatják ezeket, olyanokat, ahol az irányítás eszközei az együttműködő felek kapcsolati jellemzői. *Williamson* 1979-es alapcikkében például a piaci koordináció mechanizmusaihoz tartozó irányítási eszközöket, megoldásokat taglalja részletesen, de tesz megállapításokat a bürokratikus koordinációhoz tartozó irányítási mechanizmusokra vonatkozóan is és utal arra, hogy van, amikor a kapcsolat normái, jellemzői azok, amelyek az irányítás szerepét töltik be.

Williamson hangsúlyozza, hogy a piaci koordináció mechanizmusa hagyományosan az ún. *diszkrét tranzakció* paradigmájára épült [MacNeil 1974], ahol az üzleti felek közötti tranzakciót a gyors belépés, a világos megállapodás, az egyértelmű teljesítés, majd a gyors kilépés jellemzi. A tranzakcióval kapcsolatos bizonytalanság¹

¹ Meg kell jegyezni, hogy *Williamson* e cikkében, és általában a tranzakciós költségek elméletében aktív szerzők munkáikban nem tesznek különbséget a kockázat és a bizonytalanság fogalmai között. Jellemzően a szerzők nem is definiálják e fogalmakat. Holott a döntésmélet világos distinkciót tesz közöttük. A döntésmélet értelmezésében kockázatról beszélünk akkor, ha adott esemény kapcsán ismeretek a lehetséges kimenetek (következmények) és azok bekövetkezési valószínűségei. A bizonytalanság ugyanakkor azt a helyzetet jellemzi, amikor a kimenetek (vagy azok többsége) ismert, de bekövetkezési valószínűségeket nem tudunk hozzájuk rendelni [Knight 1921; Kwak–Delurgio 1980; Zoltainé Paprika szerk. 2002]. *Bitz* [1981] hasonlóképpen tesz különbséget a két fogalom között. Értelmezésében a kockázat lényege, hogy az egyes kimenetek bekövetkezési valószínűségét ismerjük. A bizonytalanság esetében az adott szituációval és lehetséges kimeneteivel kapcsolatban – pl. korábbi események tapasztalatainak hiányában – nem állnak rendelkezésre információk.

tehát alacsony szintű, maga a csere könnyen szabályozható. A piaci koordináció irányítási eszköze ebben az esetben az ún. *klasszikus szerződés* és a mögötte álló klasszikus szerződési jog. A diszkrét tranzakció mögött álló szerződéskötési gyakorlat feltételezi, hogy a tranzakció jelenidejűsége teljes mértékben biztosítható, azaz létezik „a minden lehetséges jövőbeni helyzetre kiterjedő szerződés (...), amely az áru vagy szolgáltatás szállítása szempontjából releváns összes jövőbeli körülményt leírja, s azok bekövetkezési valószínűségét és idejét figyelembe veszi” [Williamson 1979: 237]. A diszkrét tranzakció paradigmáján nyugvó klasszikus szerződéses jog ezt a célt úgy kívánja elérni, hogy maga is hangsúlyozza a szerződések diszkrét jellegét, azt, hogy a szerződés tárgyát képező tranzakció elkülönül a felek közötti (tágabb) kapcsolat minden más elemétől. A tranzakcióban részt vevő felek kilétének nem tulajdonít jelentőséget. A jogorvoslati lehetőségek, a kártérítési módszerek a szerződésben teljes körűen és részletesen meghatározottak.

Ma már azonban az üzleti tranzakciók döntő többségében a fenti üzleti és együttműködési szituáció jellemzői nem teljesülnek, így az erre építő hagyományos szerződéskötési gyakorlat sem nyújt hatékony megoldást a kapcsolatok irányítására. A hosszabb távú – sokszor közös befektetéseket és innovációs tevékenységet is tartalmazó – együttműködések során ugyanis jellemzően nem lehetséges a szerződés minden releváns tényezőjét jelenidejűvé tenni és előre szabályozni.² A szerződéskötéskor többnyire nem látható előre valamennyi olyan körülmény, amely alkalmazkodást és így szabályozást igényel. Az alkalmazkodás módja ugyanis addig nem egyértelmű, amíg maga a probléma nem jelenik meg. Mivel pedig a problémák egy része nem jelezhető előre (sem az esetleges negatív kimenetek, sem azok bekövetkezési valószínűsége), azok hatékony szerződéses irányítására sincs lehetőség. Ezek a jellemzők előrevetítik a klasszikus szerződés várható kudarcát. Tegyük fel, hogy a tranzakció lebonyolítása mégis fontos. Ezekben az esetekben Williamson [1979] szerint a tranzakciók koordinálására és irányítására a következő lehetőségek állnak rendelkezésre:

- A tranzakció lebonyolítását a piacról a szervezeten belülré visszük, tehát a piaci koordináció helyett a bürokratikus koordináció mechanizmusát alkalmazzuk. Mint Williamson kiemeli, ebben az esetben a *közös tulajdonlás mellett a belső, hierarchikus ösztönző és ellenőrző rendszerek segítségével tudjuk irányítani* a tranzakciót.
- A piaci koordináció megtartása esetében az ún. *neoklasszikus szerződés* alkalmazása nyújthat megoldást.
- Azokban az esetekben, amikor a kapcsolatspecifikus befektetések mértéke nő, és nő a tranzakció gyakorisága is, újabb irányítási megoldások kialakulása figyelhető meg. Az ún. *tranzakcióspecifikus irányítás* eszköze lehet a felek közötti elköteleződés mértékén alapuló ún. *kapcsolati szerződés*. A kapcsolati szerződéseket Williamson olyan irányítási eszközként értelmezi, ahol a kulcsszerepet a felek között kialakult kapcsolati jellemzők, normák játsszák.

2 A döntésemélet fogalmai alapján az előzőekben Williamson kockázatról beszélt, a bizonytalanság attól eltérő értelmezése itt lép be elemzésébe.

1. táblázat: A kereskedelmi tranzakciók típusai és a hozzájuk tartozó koordinációs, valamint irányítási mechanizmusok

		Beruházási jellemzők		
		Nem specifikus	Vegyes	Kapcsolat-specifikus
Gyakoriság	Alkalmankénti	Piaci koordináció (klasszikus szerződés segítségével történik az irányítás)	Piaci koordináció (neoklasszikus szerződés)	
	Rendszeres		Piaci koordináció (kapcsolati szerződések)	Hierarchikus koordináció
			Piaci koordináció, irányítás a kapcsolati szerződéseken keresztül	

Forrás: Williamson, [1979, 248. old.] alapján

A tranzakciós költségek elméletének egy másik, a témához szorosan kapcsolódó alapcikke Ouchi 1980-as tanulmánya, amely a két alapvető koordinációs mechanizmus mellett nemcsak utal rá, de nevesíti is azt a harmadik alaptípust, amely esetében az irányítás eszközei a kapcsolati jellemzők (köztük pl. a bizalom). Ouchi úgy véli, az alkalmazott koordinációs – és a hozzájuk kapcsolódó irányítási – mechanizmusok közötti választást a *hatékonyság* befolyásolja. Felhívja a figyelmet arra, hogy e hatékonyságra erőteljesen és közvetlenül hat két tényező: a *célok egyezősége* és a teljesítmény mérhetősége, a *teljesítménymérés egyértelműsége*, vagy éppen problémái. Ouchi szerint e két tényező különböző kombinációi a tranzakciók koordinálásának eltérő mechanizmusait hívták életre.

Ouchi megjegyzi, hogy az első két koordinációs mechanizmussal a tranzakciós költségek irodalma részletesen foglalkozik. A bürokratikus koordináció esetén az egyének a jogi személy számára nyújtanak valamit, s ez az intézmény a koordináció mediátora, közvetítő eszköze. Rendszereivel megméri mindenkinek a hozzájárulását és méltányos módon kompenzálja az érintetteket. Ilyenkor a méltányosság, igazságosság érzetét egy társadalmi megegyezés garantálja, amelyben rögzítették, hogy ez a bürokratikus hierarchia a legitim hatalom, amely ezt a közvetítést elvégezheti [Ouchi 1980: 130]. A piaci koordináció esetén a felek közötti együttműködés mindig szerződéses viszonyokból áll. Ouchi állítása szerint minden piaci cserét három lehetséges szerződéstípus – az ún. *spot szerződés*, a *feltételes jogosultságú szerződés*, vagy a *sorozatos spot szerződés* – közül az egyik irányít. Mindkét együttműködő fél csak azt köteles teljesíteni, amit ezekben a szerződésekben rögzített.

Ouchi érvelése szerint könnyen belátható, hogy egyik szerződéskötési gyakorlat sem tökéletesen alkalmas arra – különösen a maihoz hasonló turbulens környezetben –, hogy valamennyi bizonytalansági tényezőre felkészüljön, és azt szabályozza. Ezért mindig kialakulhatnak az együttműködések során olyan szituációk, cselekvési helyzetek, amelyekre vonatkozóan a szerződés nem tartalmaz jogi kötelezettségeket és ezzel nem szabályozza előre a kívánatosnak vélt viselkedést. Ouchi cikkében kiemeli, hogy ezekben a szituációkban válnak nagy jelentőségűvé az együttműködő felek kapcsolatának *puha, társas jellemzői*, hiszen ezek segítségével tudják a

partnerek előre jelezni a másik fél várható lépéseit, cselekvését. Azt a koordinációs mechanizmust, amely ezekre a társas, puha kapcsolati jellemzőkre építve irányítja az együttműködő felek tevékenységek összehangolását, koordinálását Ouchi *klán*-(clan) *koordinációnak* nevezi.

A tranzakciós költségek elméletének koordinációs és irányítási mechanizmusokra vonatkozó megállapításai alapján a gazdálkodástudomány azt a koordinációs mechanizmust, amely a kapcsolati jellemzőket használja az irányítás eszközeként, általános jelleggel *kapcsolati koordinációnak* nevezi [Medlin és szerzőtársai 2005, Olsen és szerzőtársai 2005; Wang és szerzőtársai 2008]. Az egyes koordinációs mechanizmusokhoz tartozó irányítási eszközök összefoglalóan tehát a következők:

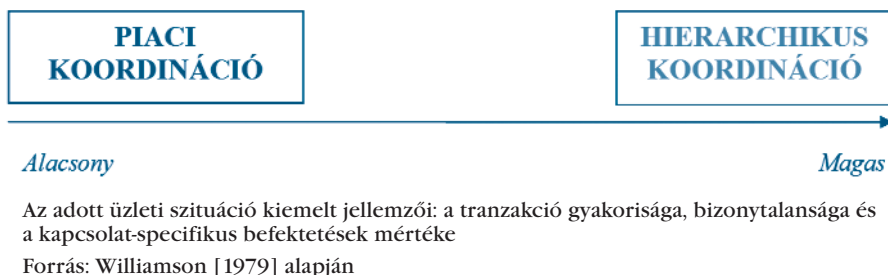
- a) *A piaci koordinációs mechanizmus esetén az irányításban kiemelt szerepük van a szerződéseknek*³, a benne található ármegállapodásoknak és ösztönzési, büntetési, illetve egyéb problémakezelési rendszereknek. A szerződések a kapcsolatot oly módon irányítják, az abban előforduló esetleges opportunistaviselkedést oly módon kezelik, hogy explicit és jogilag támogatott módon, a megfelelő jogi háttérintézmények segítségével kikényszeríthető szerződéses feltételeket rögzítenek.
- b) *Hierarchikus/bürokratikus koordináció esetén a tulajdonon nyugvó irányítás a meghatározó.* A hierarchikus struktúrában, szervezetben az irányítást az a fél tudja elvégezni, aki rendelkezik legitim, törvényes joggal, hatalommal arra vonatkozóan, hogy szabályozza a két fél között felmerülő döntéseket, a közöttük zajló eseményeket. A szakirodalom ezt gyakran az *autoritás* kifejezéssel nevezi meg. Gyakorlatilag a szervezetben lévő legitim, törvényes jog az autoritás, ugyanakkor elsősorban a tulajdonjogon nyugszik, ezért fogalmazunk úgy, hogy ebben az esetben a tulajdonjogon nyugvó irányításról beszélünk.
- c) *A kapcsolati koordináció esetén pedig a társas jellemzőknek van meghatározó szerepük* az események, történések irányítása során. A kapcsolati koordináció feltételezi, hogy az együttműködő felek között vannak közösen elfogadott normák és értékek [Wang és szerzőtársai 2008]. Az egyes szerzők számos kapcsolati jellemzőt, normát kiemelnek munkáik során. Fontos kapcsolati norma például a rugalmasság, a szolidaritás, az altruizmus, az információcsere [Heide–John 1992], a kölcsönösség, a szerepintegritás és a kapcsolati konfliktusok harmonizációja [Ness–Haugland 2005]. A bizalom szintén számos szerző által hangsúlyozott eszköze a kapcsolati koordináció irányításának [Zaheer–Venkatraman 1995; Yu és szerzőtársai 2006].

A szerződéssel és a tulajdonon nyugvó szabályozással élő piaci és bürokratikus koordináció irányítási mechanizmusait *formális irányítási mechanizmusoknak* is szokás nevezni, szemben a puha irányítási eszközöket alkalmazó kapcsolati koordináció ún. *informális irányításával* [Yu és szerzőtársai 2006].

3 Hangsúlyozni szeretnénk, hogy a tanulmánynak nem célja az irányítási mechanizmusok teljes körű leírása, valamennyi eszközének feltérképezése. A tanulmány a bizalom témakörére terjed ki, a koordinációs és irányítási mechanizmusok irodalmának feltárása és bemutatása is elsősorban a bizalom kérdéskörének és koncepciójának pontosítását célozza.

2. AZ EGYES KOORDINÁCIÓS ÉS A HOZZÁJUK KAPCSOLÓDÓ IRÁNYÍTÁSI MECHANIZMUSOK ALKALMAZÁSÁNAK JELLEMZŐI

A különböző szerzők különféleképpen értelmezik az egyes koordinációs és hozzájuk kapcsolódó irányítási mechanizmusok alkalmazásának jellemzőit. A tranzakciós költségek elméletéhez tartozó tanulmányok döntő többsége azt sugallja, hogy minden tranzakciótípushoz megválasztható az ideális koordinációs és irányítási mechanizmus. Kutatásaik egyik hangsúlyozott célja azoknak a tranzakciós jellemzőknek a megtalálása, amelyek mentén ez az ideális koordinációs és az ehhez kapcsolódó irányítási mechanizmus kiválasztható. Széles körben elfogadott, hogy e jellemzők közé tartozik *a tranzakció gyakorisága, bizonytalansága és a kapcsolatspecifikus befektetések mértéke* [Williamson 1979; Kieser 1995; Tari 1998]. Amennyiben e jellemzőket egy elképzelt skála mentén elhelyezzük, úgy annak minden egyes pontjához elvileg hozzárendelhetőek a javasolt koordinációs (és irányítási) mechanizmusok. E hipotetikus skála egyik végén az alacsony bizonytalansággal és kapcsolatspecifikus befektetésekkel jellemezhető egyedi tranzakció típusa helyezkedik el (*1. ábra*). Másik végpontján ennek az ellentéte található, az a tranzakciótípus, amely nagyon gyakran ismétlődik és ahol nagyon magas a bizonytalanság foka, valamint erős a kapcsolatspecifikus befektetések mértéke is. E két szélső pontban és közvetlen környezetében a tranzakciós költségek elmélete szerint meghatározható az ideális koordinációs és irányítási mechanizmus. Az előző esetben a piaci koordináció mechanizmusa a hatékony és választandó. Ennek irányítási eszköze Williamson [1979] szavaival élve a klasszikus szerződés. A másik végpont pedig a hierarchikus/bürokratikus koordinációt és a tulajdonjogon nyugvó irányítást teszi szükségessé.



1. ábra: Williamson a klasszikus koordinációs mechanizmusok alkalmazásáról

Ouchi [1980] cikkében a klánkoordinációt, mint önálló mechanizmust azonosítja. Értelmezésére is igaz ugyanakkor, hogy az együttműködés adott jellemzői egyértelműen meghatározzák a választandó koordinációs és irányítási mechanizmust.

Más kutatók ugyanakkor arra a következtetésre jutottak, hogy az üzleti kapcsolatok kezelése során sokszor *a koordinációs mechanizmusok párhuzamos alkalmazása* a jellemző, az egyes koordinációs mechanizmusok nem kizárólagos jelleggel kerülnek alkalmazásra, azok inkább *kiegészítői* egymásnak [Olsen és szerzőtársai 2005]. Ilyenkor tehát a koordinációs és az erre épülő irányítási mechanizmusoknak

jellemzően egyfajta kombinációját használják [Bradrach – Eccles 1989]. Jó példája ennek az értelmezésnek az ún. *hibrid koordináció* kialakulása és alkalmazása a két klasszikus koordinációs mechanizmus (piaci és hierarchikus) kombinálásával [Dyer és szerzőtársai 1998; Kapás 2003]. Gondoljunk a mai, globalizált gazdaságunk körülményei között működő, jogilag független és egymással megrendelő-beszállító viszonyban álló szereplők partnerkapcsolatára és az ott megfigyelhető kettős koordinációra (szerződéses kapcsolat és kereszttulajdonlás egyszerre)! E hibrid megoldások kialakulása azért indokolt, mert önmagában egyik koordinációs mechanizmus sem nyújt megfelelő megoldást. A piaci koordináció a bizonytalanság növekvő mértéke miatt már nem hatékony, de a tevékenység teljes hierarchiába vonása sem megoldható (pl. annak magas tőkeigénye miatt).



Az adott üzleti szituáció kiemelt jellemzői: a tranzakció gyakorisága, bizonytalansága és a kapcsolatspecifikus befektetések mértéke

Forrás: Dyer és szerzőtársai [1998] valamint Kapás [2003] alapján

2. ábra: Az üzleti szituációk jellemzői és az ún. formális koordinációs mechanizmusok alkalmazásának kapcsolata

A koordinációs mechanizmusok kiegészítő jellegű értelmezése és kombinált alkalmazása nem csak a két formális koordinációs mechanizmusra igaz, de a kapcsolati koordinációra is. Egy jól kialakított szerződés például alapvetően támogatja az együttműködő magatartást az üzleti kapcsolatokban és korlátozhatja az opportunizmust. Ugyanakkor viszont, a kapcsolati koordináció és annak irányítási eszköze – pl. a bizalom – hasznos lehet a szerződések korlátozottságából eredő kockázatos szituációk kezelése során [Poppo–Zenger 2002]. A különböző koordinációs és az általuk használt irányítási mechanizmusok tehát párhuzamosan vannak jelen és működnek együtt az üzleti kapcsolatokban.

Simon [1945] véleménye szerint teljesen összehangolt, koordinált és szabályozott cselekvés soha nincs is. Még egy szervezetben belül sem. Különösen igaz ez a megállapítás a jövőorientált, hosszú távra kialakított üzleti együttműködésekre. Ilyen esetekben sokszor sem az érvényben lévő szerződés, sem az adott tulajdonosi részesedés és az erre épülő utasítási, befolyásolási lehetőség nem elegendő bizonyos tranzakciók, felmerülő üzleti helyzetek kezeléséhez, irányításához. Ilyenkor az együttműködő felek a formális koordinációs megoldásokkal párhuzamosan, kiegészítő jelleggel folyamatosan építenek a harmadik fontos koordinációs mechanizmusra, a kapcsolati koordinációra és annak irányítási eszközeire, a kiemelt kapcsolati jellemzőikre, köztük a bizalomra (3. ábra).

Tanulmányunk következő fejezetében a kapcsolati koordináció mechanizmusában kiemelt szerepet játszó társas jellemzők, mint irányítási mechanizmusok közül a bizalom fogalmát járjuk körül.



Az adott üzleti szituáció kiemelt jellemzői: a tranzakció gyakorisága, bizonytalansága és a kapcsolatspecifikus befektetések mértéke

Forrás: Simon [1945], Dyer és szerzőtársai [1998], Poppo–Zenger [2002], Kapás [2003] alapján

3. ábra: Koordinációs mechanizmusok párhuzamos alkalmazása az üzleti kapcsolatokban

3. A BIZALOM KONCEPCIÓJÁNAK FINOMÍTÁSA

Az üzleti kapcsolatok irányításában tehát az ún. *kapcsolati jellemzőknek* sokszor meghatározó szerepük van, hiszen azok a más irányítási mechanizmussal nem kezelt szituációkban is megoldást kínálhatnak. Ilyen kapcsolati jellemző maga a bizalom is. Hogyan is értelmezzük ugyanakkor a bizalom koncepcióját? Milyen módon képes a bizalom arra, hogy adott üzleti szituációban a felek közötti események irányításának eszközévé váljon? Jelen fejezetünk ezt a kérdéskört tárgyalja részletesen.

A bizalom fogalmának értelmezése nagyon sokrétű. A koncepciót a gazdálkodástudomány, ezen belül is elsősorban a szervezetközi marketing kutatói a társas pszichológia személyközi bizalom koncepciójának értelmezéséből vezeti le. Ez a bizalom ún. *hit-* (vagy meggyőződés-) *alapú* értelmezése [Kumar 1996], amely a hazai szerzők körében is az elsődlegesen alkalmazott megközelítés. E szerint a bizalom nem más, mint az egyéneknek az a meggyőződése, hogy partnere a jövőben nem él vissza esetlegesen kialakuló sebezhetőségével [Korczyński 2000; Tung és szerzőtársai 2001; Grazioli–Wang 2001]. Ezt a felfogást tükrözi *Morgan és Hunt* [1994] értelmezése is, amely szerint a bizalom nem más, mint adott kapcsolatban a bizalmat adó fél hite arra vonatkozóan, hogy az üzleti csere során a másik fél a bizalmat adó sebezhetőségét nem fogja kihasználni. Más szóval, a partner megbízhatóságában és integritásában van bizonyosságunk [Morgan–Hunt 1994]. A bizalomnak ez az értelmezése szükségszerűen kötődik a sebezhetőség és a kockázat kérdésköréhez [Korczyński 2000]. A bizalom ebben a felfogásban csak olyan események esetén fontos, amelyek magukban hordozzák a sebezhetőséget, a káros következmények kockázatát és a partner opportunistá viselkedésének lehetőségét.⁴

Mayer és szerzőtársai [1995] ugyanakkor rámutatnak a *bizalom* és a *bizalomra méltóság* fogalmai közötti különbségre. Hangsúlyozzák, hogy a bizalomnak a hiten,

⁴ Williamson [1975: 6] az opportunistát a következőképpen definiálja: önérdek keresése és követése ravaszsággal, csalárdsággal. Az opportunizmus megjelenhet pl. az információk nem teljes körű és torzított bemutatásában, megosztásában. A fogalom a félrevezetés előre végiggondolt törekvésére utal.

meggyőződésen alapuló értelmezése összemos két fogalmat: a bizalom (trust) és a bizalomra méltóság (trustworthy) fogalmait és azokat gyakorlatilag szinonimaként használja. Véleményük szerint a bizalomra méltóság nem más, mint a bizalmat adó fél észlelése arra vonatkozóan, hogy mennyire bizalomra méltó a másik, a bizalmat kapó fél. Maga a bizalom (trust) ugyanakkor nem azonos ezzel! A bizalom *cselekvési hajlandósággént* értelmezhető, a bizalmat adó fél hajlandósága arra, hogy adott partnerével való kapcsolata során kockázatos magatartást vállaljon. Olyan kockázatos magatartást, amely abból következik, hogy a bizalmat adó a másikkal szemben sérülékeny helyzetben van. Ugyan ezen a véleményen van *Barney és Hansen* [1994], amikor a bizalomra méltóság fogalmát a következőképpen értelmezi: a bizalom a cserepartnerek közötti kapcsolat, viszony jellemvonása, a bizalomra méltóság viszont a cserepartnernek egyéni tulajdonsága. A bizalomra méltóság nem más, mint a bizalmat adó észlelése a bizalmat kapó félre vonatkozóan. Az tehát a bizalmat kapó fél jellemvonása. Ezzel szemben maga a bizalom a bizalmat nyújtó fél adott tranzakcióban megfigyelhető viselkedésére utal.

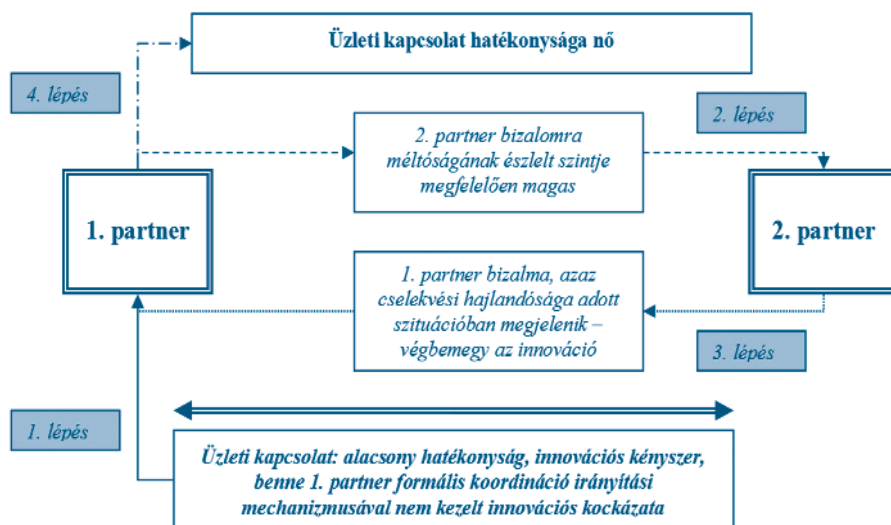
Mint azt a koordinációs és irányítási mechanizmusok elméleti hátterének összefoglalása során az előző fejezetben láttuk, az irányítási mechanizmusok olyan eszközök, amelyeket a felek üzleti kapcsolataik menedzselése során azért alkalmaznak, hogy segítségükkel kezelni tudják együttműködő partnereik esetleges opportunistá viselkedését. A bizalom és a bizalomra méltóság fogalmainak megkülönböztetése következtében az irányítási mechanizmusok kapcsán, a tranzakciós költségek elméletén nyugvó megállapításokat pontosítani szükséges! Nem annyira a bizalom, mint inkább a bizalomra méltóság észlelt szintje a kapcsolatoknak az a kiemelt jellemzője, amely képes lehet betölteni az irányítás eszközének szerepét! A bizalomra méltóság magas észlelt szintje lehet alkalmas arra, hogy kockázatos – és más irányítási mechanizmusokkal nem kezelt – helyzetekben megoldást hozzon és „rávegye” a kockáztató, kiszolgáltatott helyzetbe kerülő felet arra, hogy hajlandó legyen „vállalni” a kapcsolat továbbfejlődése, továbbélése szempontjából szükségessé váló kockázatos cselekvést. A bizalomra méltóság szintje az a jellemző, amely, ha szubjektív módon is, de mérhető, s amelyet szükség esetén (kockázatos és más képp nem szabályozott) üzleti szituációban a kockázatot vállaló fél adott partnerével kapcsolatban meglévő korábbi tapasztalatai alapján meg is ítél. Amennyiben a bizalomra méltóságnak hiányzik a szükséges szintje, a kockázatos cselekvések nem fognak bekövetkezni a kapcsolatban, ami azt jelenti, hogy adott pillanatban az együttműködő felek között nem jelenik meg maga a bizalom, mint cselekvési hajlandóság.

4. AZ INNOVÁCIÓ PÉLDÁJA – ZÁRÓ GONDOLATOK

Mint azt tanulmányunk elején megfogalmaztuk, célunk annak koncepcionális vizsgálata volt, hogyan képes a bizalom az üzleti, gazdasági kapcsolatok, ennek révén pedig a gazdaság egészének működési hatékonyságát növelni. Ennek során elemzésünk alapegységének az üzleti kapcsolatot tekintettük, hiszen a vállalatok és kapcsolataik hatékonysága az alapja a gazdaság hosszú távú versenyképességének, hatékony működésének [Chikán és szerzőtársai 2002]. A tranzakciós költségek elméle-

ti alapjaira és a szervezetközi marketing eredményeire építve fogalmilag igyekeztük tisztázni a kérdéskörhöz kapcsolódó koncepciókat: koordináció, irányítás és mechanizmusai, kiemelten pedig a bizalomra méltóság és a bizalom fogalmai. Különösen fontosnak tartjuk a bizalomra méltóság és a bizalom fogalmainak megkülönböztetését. A bizalomra méltóság adott szintje az, amely bizonyos helyzetekben képes lehet az üzleti kapcsolatokban felmerülő kockázatos helyzetek irányítására. Amennyiben magas a kooperáló felek közötti bizalomra méltóság szintje, úgy a kapcsolatban végbemennek kockázatos események is és megjelenik maga a cselekvési hajlandósággént értelmezett bizalom.

Kockázatos helyzetekből az üzleti életben számtalan akad. Ezek közül a hatékonyság kérdése szempontjából véleményünk szerint kiemelkedő jelentőségű minden olyan szituáció, amely a felek közötti innovációs együttműködés kapcsán alakul ki. Az innováció ugyanis szükségszerűen kockázattal jár együtt. Innovatív együttműködésekben felértékelődik a kapcsolati koordinációnak, ezen belül a bizalomra méltóságnak, mint irányítási eszköznek a jelentősége.



Forrás: saját szerkesztés

4. ábra: A bizalomra méltóság, mint a kapcsolatban felmerülő kockázatos szituációk irányításának eszköze és a kapcsolatok hatékonysága – az innováció példája

Az a partner például, akinek elsőként kell befektetnie a közös innovációs tevékenységbe, óhatatlanul kockázatot vállal. Ennek a kockázatnak lehetnek olyan elemei, amelyet maga az együttműködést irányító szerződés szabályoz, de szinte bizonyos, hogy vannak olyan elemei is, amelyek a felek között érvényben lévő formális irányítás hatóköréből kiesnek (lásd 4. ábra, 1. lépés). Ilyen esetekben döntő lehet, hogy a kockázatot vállaló fél miként észleli együttműködő partnerének bizalomra méltóságát (2. lépés). Amennyiben ez magas, a bizalmat adó fél nagy valószínűséggel vállalja a kockázatot és véghezviszi az innovációhoz szükséges befektetéseket (3. lépés). Ez a cselekvési hajlandóság mutatja csak meg, hogy adott szituációban való-

ban létezik bizalom a felek között. Ebben az esetben a bizalomra méltóság képes volt betölteni irányítási szerepkörét és ezzel pedig megteremti a lehető legjobb működésre (4. lépés).

A kapcsolati kontextusban megjelenő innovációs kockázat megfelelő kezelése, vagy annak hiánya egyértelműen hatékonysági előnyökhöz, vagy éppen hátrányhoz vezet! A magyar gazdaságnak évtizedek óta az egyik legnagyobb problémája az innováció alacsony szintje [Nyíri 1996; Papanek 2001; Kiss 2004, Inzelt-Szerb 2003]. Az innovációs tevékenység fogyatékoságát számos okra vezethetjük vissza. Közöttük minden bizonnyal fontos szerepet játszik a most vizsgált kérdéskör. Az tehát, hogy a gyakran jelentős kockázattal járó innovációs kooperációk kezeléséhez, „vállalásához” nem elegendő az együttműködő felek egymás iránt érzett bizalomra méltóságának szintje, az nem képes betölteni az irányítási mechanizmus szerepét. Ilyenkor az üzleti kapcsolatokban nem jelenik meg maga a cselekvési hajlandósággént értelmezett bizalom, azaz nem történnek meg a hatékonyságnöveléshez szükséges befektetések. Azok a befektetések, amelyek rövid távon ugyan kiszolgáltatott helyzetet teremthetnek az együttműködő partnerek számára, hosszú távon azonban a közös siker és versenyképesség elengedhetetlen feltételei.

A bizalomra méltóság és a bizalom fogalmainak szétválasztása révén képesek voltunk felvázolni azt a gondolatmenetet, amely magyarázatot adhat az üzleti partnerek közötti kockázatos tevékenységek – köztük az innováció – irányításának kérdéseire. E gondolatmenet kapcsán alapvető kutatási kérdésünk: vajon a kockázatos cselekvési szituációkban valóban befolyásolja-e a felek cselekvési hajlandóságát (pl. kockázatos innovációk elvégzésére) a bizalomra méltóság magas szintje? Egy cselekvés bekövetkezését ugyanakkor nemcsak az befolyásolja, hogy a bizalmat adó fél a partnerre vonatkozóan a bizalomra méltóság mekkora szintjét észleli, de az is, milyen a szóban forgó cselekvés kockázati szintje. Ezért konkrét hipotézisünket a következőképpen tudjuk megfogalmazni: *minél erősebb a bizalomra méltóság szintje egy adott üzleti kapcsolatban, annál inkább igaz, hogy magas kockázati szinttel rendelkező cselekvések is megtörténnek, végbemennek a kapcsolatban.*

A bizalomra méltóság és a bizalom egyaránt diadikus jelenségek, amelyek empirikus vizsgálatára a hagyományos ún. *egyvégű lekérdezés* és annak elemzésére használt hagyományos statisztikai módszertan nem nyújt megfelelő megoldást [Brennan és szerzőtársai 2003]. A klasszikus kérdőíves adatfelvétel esetén ugyanis jellemzően nem személyesítik meg az a konkrét partnert, akire vonatkozóan a társas jellemzők, köztük pl. a bizalomra méltóság szintjének értékelése megtörténik. Az egyvégű kutatás így általánosító jellege miatt nem tud pontos képet adni az együttműködő kapcsolatokban megfigyelhető bizalmi jelenségekről és az azok közötti különbségekről. Ráadásul ez a lekérdezési mód nem tudja megragadni a társas jellemzők egymásra hatását, a kölcsönösséget sem. A bizalom jelenségével kapcsolatos empirikus kutatások során szükség van az ún. *páros lekérdezés* és az így nyert adatok ún. *diadikus adatelemzésére* [Ickes – Duck szerk. 2000]. Ezekkel a módszertani eszközökkel tervezzük mi is a tanulmányunkban kifejtett gondolatmenet kapcsán megfogalmazott kutatási hipotézis empirikus vizsgálatát és eredményeink publikálását.

IRODALOM

- Barnard, C. I. [1968]: *The Functions of the Executive*, 30th anniversary ed. Cambridge: Harvard
- Barney, J.-Hansen, M. [1994]: Trustworthiness as a source of competitive advantage; *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Winter Special Issue, pp. 175–190
- Bitz, M. [1981]: *Entscheidungstheorie*; Verlag Franz Vahlen, München
- Bradach, J.L.-Eccles, R.G. [1989]: Price, authority and trust; *Annual Review of Sociology*, 15, pp. 97–118
- Brennan, R.-Turnvull, P.W.-Wilson, D.T. [2003]: Dyadic adaptation in business-to-business markets; *European Journal of Marketing*, Vol. 37, Issue 11/12, pp. 1636–1665; DOI: 10.1108/03090560310495393
- Chikán A. [2008]: *Vállalatgazdaságtan*; Aula Kiadó Kft., Budapest
- Chikán A.-Czakó E.-Zoltayné Paprika Z. [2002]: *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Chikán A.-Fleck Z.-Tóth I. Gy.-Györffy D.-Muraközy L.-Tóth G. A.-Cserne P. (2012): *A bizalmatlanság hálójában*; Corvina Kiadó, Budapest
- Coase, R.H. [1937]: The Nature of the Firm; *Economica*, Vol. 4, Issue 16. pp. 386–405
- Dyer, J. H.-Cho, D. S.-Chu, W. [1998]: Strategic Supplier Segmentation: The Next „Best Practice” in Supply Chain Management; *California Management Review*; Vol. 40, No 2, Winter, pp 57-77
- Fertő, I. [2012]: Bizalom és szerződéses kapcsolatok a magyar élelmiszerláncban; in: Fertő, I. - Tóth, J. (szerk.) [2012]; *Piaci kapcsolatok és innováció az élelmiszer-gazdaságban*, Aula Kiadó, Budapest
- Hámori B. [2003]: *Érzelemgazdaságtan – A közgazdasági elemzés kiterjesztése*; Kossuth Kiadó, Budapest
- Hámori B. [2004]: Bizalom, jó hírnév és identitás az elektronikus piacokon, *Közgazdasági Szemle*, LI. évf., szeptember (832–848. o.)
- Hámori B.-Szabó K.-Derecskei A.-Hurta D.-Tóth L. [2007]: Versengő és kooperatív magatartás az átalakuló gazdaságban; *Közgazdasági Szemle*, LIV. évf. Jún., 579–601. old.
- Heide, J.B.-John, G. [1992]: Do norms matter in marketing relationships?; *Journal of Marketing*, 56 (April), pp. 32-44
- Hetesi, E.-Vilmányi, M. [2009]: Modellezhető-e az üzleti kapcsolatok teljesítményének értelmezése? Szakirodalmi összefoglalás és modellfejlesztés; *Vezetéstudomány*, XXXX. évf. 1. sz. pp. 34 - 44.
- Ickes, W.-Duck, S. [2000] (ed.): *The Social Psychology of personal Relationships*; John Wiley and Sons, Ltd.
- Inzelt A.-Szerb L. [2003]: Az innovációs aktivitás vizsgálata ökonometriai módszerekkel; *Közgazdasági Szemle*, november, p. 1002–1021
- Jap, S. D.-Ganesan, S. [2000]: Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment; *Journal of Marketing Research*, 37, pp. 227–245
- Jarvenpaa, S.L.-Tractinsky, N.-Vitale, M. [2000]: Consumer trust in an internet store; *Information Technology and Management*, Vol. 1, pp. 45–71

- Kapás, J. [2003]: A piac, mint intézmény – szélesebb perspektívában; *Közgazdasági Szemle*, L. évfolyam, december, 1076-1094. old.
- Kieser, A. [1995]: *Szervezetelméletek*, Budapest, Aula
- Kiss J. [2004]: *A technológiai innováció szerepe a magyar vállalatok versenyképességében*; PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani PhD program
- Korczynski, M. [2000]: The political economy of trust; *Journal of Management Studies*, 37:1 January
- Kornai J. [1983]: Bürokratikus és piaci koordináció; *Közgazdasági Szemle*, Vol.30, No.9, 1025–1038. old.
- Knight, F. H. [1921]: *Uncertainty, and Profit*, Boston, Houghton Mifflin
- Kumar, N. [1996]: The Power of Trust in Manufacturer–Retailer Relationships; *Harvard Business Review*, Vol. 74, No.6, pp. 93-107
- Kwak, N.K.–Delurgio, S.A. [1980]: *Quantitative Models for Business Decisions*; Duxbury Press, North Scituate, Massachusetts
- Lane, C.–Bachmann R. [1996]: The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany; *Organization Studies*, 17, pp. 365–395
- Luhman, N. [1979]: *Trust and Power*; John Wiley, Chichester
- MacNeil, I.R. [1974]: The many Futures of Contract; *Southern California Law Review*; 47, pp. 691–816
- Mandják T.–Simon, J. [2007]: Interaction and complexity, navigation from Marseille to Budapest. *Industrial Marketing Management* 6, pp. 1038–1040.
- Mayer, R.C.–Davis, J.H.–Schoorman, F.D. [1995]: An Integrative Model of Organizational Trust; *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 709–734
- Mayo, E. [1945]: *The Social Problems of an Industrial Civilization*; Boston: Division of Reserach; Graduate School of Business Administration, Harvard University
- Medlin, C.J.–Aurifeille, J.-M.–Quester, P.G. [2005]: A collaborative interest model of relational coordination and empirical results; *Journal of Business Research*, Vol.58, Issue, 2, pp. 214–222
- Morgen, R.M.–Hunt, S.D. [1994]: The commitment – trust theory of relationship marketing; *Journal of Marketing*, 58, pp. 20–38
- Nagy, J.–Schubert, A. [2007]: A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban; BCE Vállalatgazdaságtan Intézet 77. Műhelytanulmány; <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/115/1/Nagy-Schubert77.pdf>, Letöltés dátuma: 2008. szeptember 16.
- Ness, H.–Haugland, S.A. [2005]: The evolution og governance mechanisms and negotiation strategies in fixed-duration interfirm relationships; *Journal of Business Research*; 58, pp. 1226–1239
- Nyíri L. [1996]: Leszakadás vagy követés a tudásintenzív fejlődésben; A hazai K+F az OECD folyamatok tükrében. *Közgazdasági Szemle*, XLIII. évf. június, pp. 564–576
- Olsen, B.E.–Haugland, S.A.–Karlsen, E.–Husoy, G.J. [2005]: Governance of complex procurement in the oil and gas industry; *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11, pp. 1–13
- Ouchi, W.G. [1980]: Markets, Bureaucracies, and Clans; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 1 (Mar.), pp. 129–141

- Papanek G. [2001]: Innováció a magyar régiókban; *Vezetéstudomány*, 9. pp. 12–16.
- Poppo, L.–Zenger, T. [2002]: Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?; *Strategic Management Journal*, 23, pp. 707–725
- Razioli, S.–Wang, A. [2001]: Looking without seeing: Understanding unsophisticated customers' success or failure to detect internet description; *Proceedings of the ICIS*
- Simon, H.A. [1945]: *Administrative Behavior*; Free Press, New York
- Szántó, Z. [2008]: Trust and cooperation in buyer–seller relationships and networks. The co-evolution of structural balance and trust in iterated PD games; *International Research Journal of Social Sciences*, 1 (2). pp. 13–26
- Tari, E. [1998]: *Stratégiai szövetségek az üzleti világban*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Tung, L.L.–Tan, P.L.J.–Chia, P.J.T.–Yeo, H.L. [2001]: An empirical investigation of virtual communities and trust; *Proceedings of ICIS*
- Zoltayné Paprika, Z. (szerk.) [2002]: *Döntéelmélet*; Alinea Kiadó, Budapest
- Tarnai, M. [2003]: A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban; in: Hunyadi Gy.–Székely M. [2003]: *Gazdaságpszichológia*, 2. fejezet; Osiris Kiadó, Budapest, 676–715. old.
- Wang, Q.–Xu, J.–Weitz, B. [2008]: Creativity in buyer–seller relationships: the role of governance; *International Journal of Research in Marketing*, 25, pp. 109–118
- Williamson, O. E. [1979, Magyar kiadása 2007]: A tranzakciós költségek gazdaságtana: a szerződéses kapcsolatok irányítása; Kormányzás, Közpénzügyek, Szabályozás; II. évf. 2. szám, 234–255; A cikk eredetije megjelent: *Journal of Law and Economics*, 1979. October, Vol. 22. No 2., pp. 233–261
- Yu, C.M.J.–Liao, T.J.–Lin, Y.D. [2006]: Formal governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transaction-specific investments in supplier–manufacturer relationships; *Industrial Marketing Management*, 35, pp. 128–139
- Zaheer, A.–Venkatraman, N. [1995]: Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange; *Strategic Management Journal*, 16 (5), pp. 373–392